

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»

на тему: «**Мотивація працівників туристичної фірми в сучасних умовах**»

Студентки 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"
Вартовник Т. М.
Керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри
міжнародного бізнесу і туризму
Камінський Б.А.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти організації процесу мотивації персоналу

1.1 Мотивація персоналу: суть, значення

1.2 Основні теорії мотивації

1.3 Принципи та способи мотивування працівників

РОЗДІЛ II. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичному підприємстві «Кей»

2.1 Особливості мотивації персоналу в сфері туризму

2.2 Стимулювання праці працівників туристичної фірми «Кей»

2.3 Помилки та принципи мотивування на підприємствах сфери обслуговування

РОЗДІЛ III. Пропозиції по удосконаленню мотивування працівників туристичної фірми «Кей»

3.1 Міжнародний досвід з організації мотивації персоналу. Системи мотивації в різних країнах

3.2 Загальні рекомендації для удосконалення мотивації персоналу туристичної фірми «Кей»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки та постійної конкуренції надзвичайно важливо правильно управляти людськими ресурсами. Мотивовані і висококваліфіковані працівники є важливим стратегічним активом будь-якого підприємства. Від ставлення персоналу до своїх обов'язків залежить чи досягне організація поставлених цілей, чи здобуде прихильність клієнтів, чи зможе реалізувати конкурентоспроможний продукт та досягне високих результатів. Мотивація впливає на результативність будь-якої діяльності. Тому мотивація персоналу займає одне з найважливіших місць в системі управління персоналом.

Основною метою курсової роботи є аналіз системи мотивації, принципів та способів мотивування працівників туристичної фірми «Кей».

Завданнями даної курсової є наступні:

- визначити суть і значення процесу мотивації;
- дослідити основні принципи та способи мотивування праці;
- проаналізувати особливості мотивації персоналу у сфері туризму;
- дати загальну характеристику туристичного підприємства «Кей»;
- здійснити аналіз помилок мотивування персоналу туристичної фірми «Кей»;
- розглянути системи мотивації в різних країнах світу;
- визначити міжнародний досвід з організації мотивації персоналу;
- дати рекомендації щодо удосконалення процесу мотивування.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство «Кей».

Предметом дослідження – мотивація працівників туристичної фірми.

Структура курсової роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І.

Теоретичні аспекти організації процесу мотивації персоналу

1.1 Мотивація персоналу: суть, значення

Проблема мотивації працівників до діяльності ніколи не перестає бути актуальною. Адже, кожен керівник повинен знати як зацікавити свої підлеглих до реалізації поставлених задач і цілей. Для ефективного використання персоналу необхідно знати сучасні моделі і методи мотивації.

Проблемі мотивації, стимулювання і заохочення працівників присвячені праці багатьох науковців. За час історії менеджменту багато вчених намагались проаналізувати поведінку людей та знайти способи спонукання до трудової діяльності. Тому термін «мотивація» трактується по-різному і єдиної думки немає.

Значний внесок зробили такі зарубіжні вчені, як А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, С. Адамс тощо. Займались дослідженням теорій мотивації і українські науковці: М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [2;31].

Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає персонал працювати для досягнення цілей фірми (організації), тим самим задовольняючи його особисті бажання і потреби [4].

Для того аби успішно управляти працівником потрібно знати, що саме його мотивує. Якщо дізнатись які потреби, мотиви спонукають людину до діяльності, чого вона хоче досягти можна створити дієву систему управління. Задоволення мотивів і цілей працівника дозволить отримати кращий результат і його робота буде більш ефективною. Для успішного функціонування

підприємства керівник повинен звертати увагу на потреби своїх підлеглих та забезпечувати їх реалізацію в межах цього підприємства.

Мотивація займає вагомe місце у системі управління персоналом. Значення мотивації полягає в тому, що:

- вона впливає на успішність діяльності організації, досягнення її цілей;
- задоволення потреб і мотивів працівників;
- мотивація сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі;
- формування налагодженої корпоративної культури організації;
- мотивація дає змогу оцінити результати діяльності кожного працівника і визначити розмір винагороди.

Потреби – головний стимул людини до діяльності. Існують різні трактування потреб, але завжди зазначають, що потреби впливають на характер поведінки. Кожна людина має різні потреби, тому індивідуальний підхід є таким важливим. Наявність потреб спонукає людину до праці, пошуку можливостей їх задоволення. Але окрім потреб існують мотиви. Тобто психологічна причина спонукання до певної дії. На формування мотивів впливають різноманітні, як зовнішні так і внутрішні фактори. Усі мотиви є взаємопов'язаними та формують поведінку людини. Розумний керівник знає і рахується з мотивами своїх працівників та намагається зробити все можливе для їх задоволення. Модель мотивації праці через потреби зображена на рис.1.

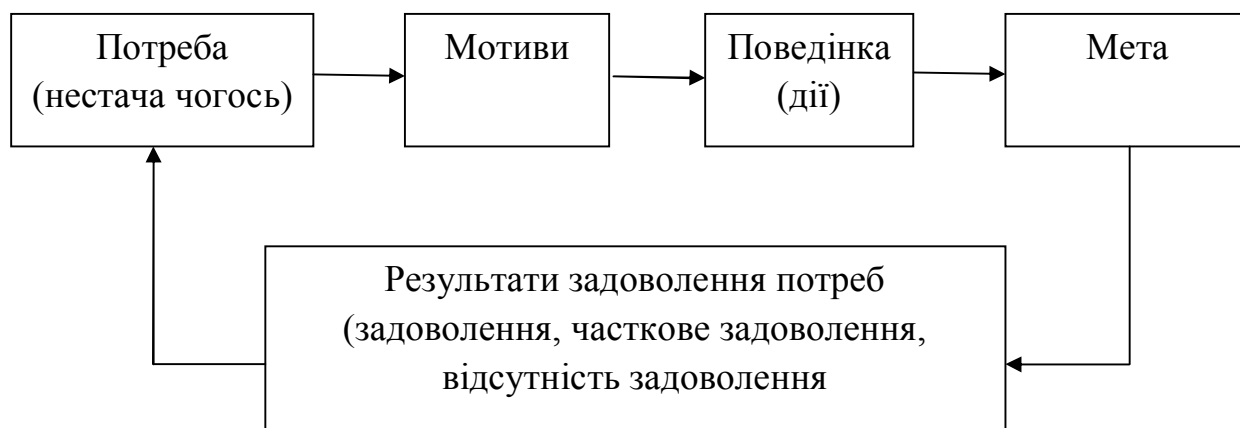


Рис.1. Модель мотивації через потреби

Дуже часто у мотивації використовують термін «стимул». Мотиви і стимули співвідносять, але ці категорії не є тотожними. Стимул – це спонукальна причина до дії, на яку впливають зовнішні чинники. На формування мотивів впливають стимули (зовнішні чинники) і особисті причини (внутрішні чинники). Стимул стає мотивом лише, коли усвідомлюється людиною.

Процес стимулювання – використання конкретних стимулів при мотивації на користь людині чи організації [2;38].

Тому мотивування і стимулювання є різними поняттями. Стимулювання є тільки одним із засобів за допомогою яких здійснюється мотивація і вплив на діяльність працівників.

Винагорода – це те, що становить цінність для людини, тому більше ніж просто гроші. Винагорода буває двох видів – зовнішня і внутрішня. До зовнішньої відносять заробітну плату, похвалу, визнання, пільги, тобто різноманітні стимули. Внутрішню винагороду приносить робота.

Процес мотивації є персональним для кожної людини тому мотивація персоналу будь-якої організації займає важливе місце в управлінні рис.2

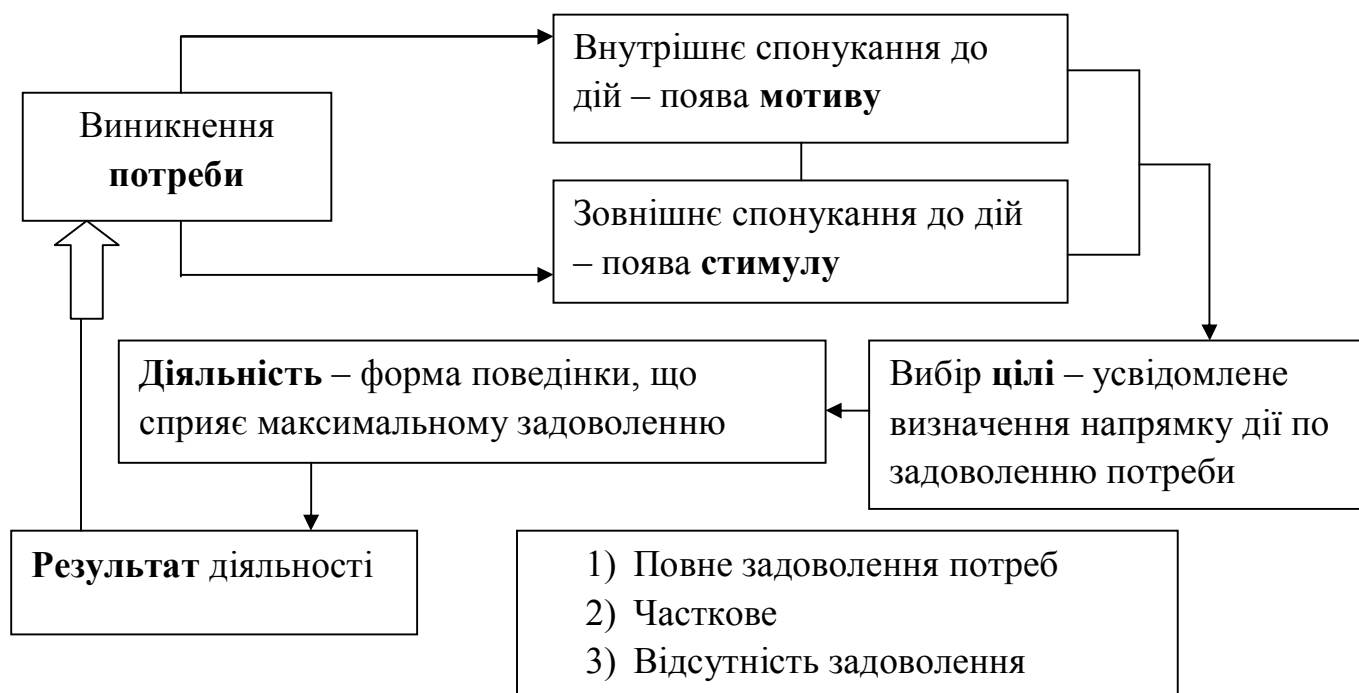


Рис.2 Процес мотивації

Отже, проблема мотивації є надзвичайно важливою для кожного підприємства і керівники повинні знати, які методи використовувати, щоб спонукати персонал працювати для досягнення цілей фірми і задоволення його особистих потреб.

1.2 Основні теорії мотивації

Теорія мотивації стала активно розробляться лише у XX столітті. На сьогодні існує багато різних теорій мотивації, які можна поділити на первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження.

До первинних теорій відносять теорію «батога і пряника», теорія «X-Y-Z». Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Теорії містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності.

Найвідоміші змістові теорії мотивації праці: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда [2;48].

Абрахам Маслоу був одним з перших хто проаналізував потреби і їх вплив на мотивацію. Теорія ієрархії потреб зробила значний внесок на формування теорій мотивації. Усі потреби Маслоу поділив на п'ять груп. До первинних належать фізіологічні та потреба безпеки. До вторинних – потреби належності і причетності, потреба самоствердження і визнання, потреба самовираження.

Основні принципи теорії ієрархії потреб:

- у людей постійно є якісь потреби;
- в окремі групи можна поєднати сильно виражені потреби;
- групи потреб розташовані в ієрархічному порядку;

- незадоволені потреби спонукають людину до дії;
- якщо одну потребу реалізувати, то інша потребуватиме задоволення;
- у людини існує одночасно декілька потреб, які взаємодіють;
- спочатку задовольняють первинні потреби, а потім вторинні;

Теорія К. Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. За цією теорією потреби поділяються на три групи:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання;

Якщо порівняти теорію ієрархії потреб Маслоу та теорію Альдерфера то можна помітити деяку схожість. Потреби існування кореспондуються з фізіологічними і потребами безпеки. Потреби зв'язку кореспондуються з групою потреб належності і причетності, а також потреба самоствердження і визнання. А потреби зростання в теорії Альдерфера кореспондуються з потребами самоствердження в теорії Маслоу.

Але між ними є суттєва відмінність. Якщо в першій задоволення потреб здійснюється знизу вгору, тільки коли задоволена нижча потреба можна переходити до задоволення наступної, то Альдерфер вважав, що рух відбувається у двох напрямках.

В менеджменті завжди існувала думка, що якщо людина задоволена своєю роботою, то це сприяє мотивації, а якщо робота їй не подобається, то це де мотивує її діяльність. В 50-60 рр. Герцберг визначив, які фактори сприяють задоволенню і невдоволенню працівників. Його модель мотивації складалась з двох груп факторів: мотиваційних і гігієнічних. Гігієнічними чинниками є:

- умови праці;
- заробітна плата;
- політика організації;
- відносини в колективі;
- технічне керівництво.

До мотиваційних належать:

- відповідальність;
- визнання та схвалення;
- просування по службі;
- можливість творчого і професійного росту.

Згідно з теорією Герцберга, гігієнічні чинники не будуть мотивувати працівників. Воли лише створюють сприятливі, оптимальні умови праці. Тому більше увагу потрібно приділити мотиваційним факторам.

У теорії Мак-Клелланда наявні три групи потреб: досягнення, співучасті, влади. Автор наголошує саме на цих потребах, бо вони мають сильний вплив на поведінку людини, тому вони належать до потреб вищого порядку.

Потреба досягнень полягає в бажанні людини досягти кращого результату, ефективніше працювати, реалізувати поставлені цілі. Люди з потребою досягнення люблять працювати, виконувати складні завдання, постійно вдосконалювати свої вміння, брати на себе відповідальність.

Потреба співучасті, тобто прагнення встановити теплі і дружні відносини з колегами. Люди з цією потребою хочуть бути в добрих стосунках з оточуючими, постійно взаємодіяти, бути в колективі. Тому таким людям важлива думка інших, їх підтримка і схвалення.

Потреба влади виявляється у прагненні контролювати інших, їх дії, поведінку. Людей з цією потребою можна поділити на дві групи. До першої ті, хто хоче тільки командувати і управляти. До іншої – людей, які мають потребу у владі для реалізації, здійснення колективних завдань. Вони розподіляють обов'язки, ставлять ціль і мету, слідкують за виконанням поставленого завдання.

До основних, найбільш відомих процесійних теорій відносять: теорію очікування В.Врума, справедливості Адамса та теорію Портера— Лоулера. Процесійні теорії стверджують, що на поведінку людини впливають не лише одні потреби. Функція сприйняття і очікування відіграє важливу роль і впливає

на діяльність. Тобто, працівник аналізує розмір винагороди, яку отримає за виконання певних дій зі своїми мотивами і діє відповідно.

Теорія очікувань полягає в тому, що поведінка працівника залежить від його можливостей, чи він готовий виконати завдання і що очікує отримати в результаті. Дана теорія ґрунтується на поєднанні трьох елементів: затрати праці – результат, результат – винагорода, валентність (рис. 3). Працівник повинен для себе визначити чи потрібно йому це робити, що це йому дасть в результаті, чи буде він задоволений винагородою.

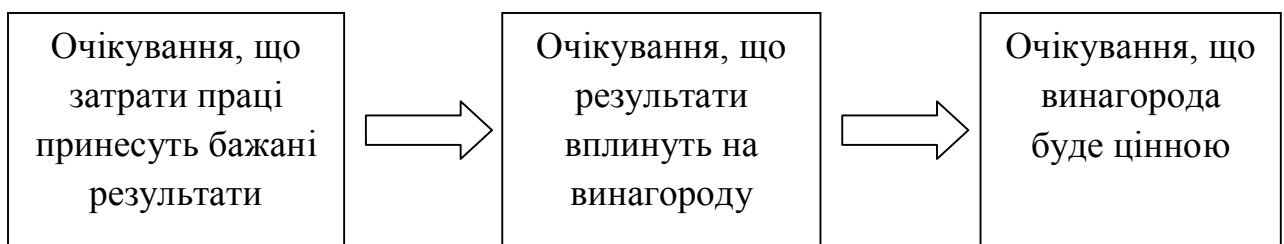


Рис. 3 Схема теорії очікувань

Згідно з теорією справедливості Адамса, кожна людина прагне отримати чесну оцінку за потрачені зусилля. Якщо вона відчуває, що результати праці оцінюються несправедливо і винагорода була розподілена не правильно, то це призведе до негативних наслідків. В таких випадках робочий процес дуже часто гальмується, погіршується психологічний клімат в колективі і зменшується продуктивність праці. Адже, люди мають схильність завжди порівнювати свій внесок і винагороду з внеском і винагородою інших. Тому, якщо розмір винагороди відповідає очікуванням працівників, вони відчувають задоволення і мотивовані до праці, а інтенсивність їх роботи не погіршується.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили модель, яка складається з елементів теорії справедливості та теорії очікувань. Дана теорія включає п'ять факторів: зусилля, сприйняття, отриманий результат, винагорода, ступінь задоволення. Модель Портера–Лоулера показує, що зусилля і здібності, а також усвідомлення своєї ролі впливають на одержаний результат праці. Цінність винагороди залежить від кількості потрачених зусиль. Основна ідея цієї моделі

полягає в тому, що задоволення людині приносить досягнення певного рівня результативності праці.

Отже, усі теорії мотивації доповнюють одна одну і здійснюють великий вплив на формування філософії управління персоналом. Змістовні і процесуальні теорії допомагають краще зрозуміти поведінку людини і визначити, які мотиви спонукають її виконувати поставлені завдання.

1.3 Принципи та способи мотивування працівників

На сьогоднішній день існують 15 найважливіших принципів мотивування працівників. Багато підприємств і організації використовують їх у своїй діяльності. Ці принципи є основою, на якій базується мотивація на всіх рівнях управління:

- встановлення норм, цінностей і корпоративної культури;
- повага до кожного працівника;
- довірча зайнятість;
- можливість кар'єрного зростання;
- пошук і найм працівників високо класу;
- тривале навчання і підготовка;
- єдиний статус;
- розроблення системи атестацій і співбесід;
- система рівнів заробітної плати;
- індивідуальний підхід;
- забезпечення участі персоналу в управлінні;
- відповідальність;
- обмеження до менеджменту;
- горизонтальні зв'язки;
- сприяння формуванню різниці у поглядах.

Нараховується чимало класифікацій методів мотивування працівників, але основною є матеріальна і нематеріальна (трудова і статусна). Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного

матеріального стандарту життя. Ряд різноманітних чинників впливає на матеріальну мотивацію: рівень і структура особистого доходу, диференціація доходів у організації і суспільстві, матеріальне забезпечення наявних грошових доходів, системи стимулів, які діють в організації тощо. Рівень доходів значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці. Необхідність нових підходів до посилення матеріальної мотивації на основі підвищення рівня доходів усвідомлювали прогресивні бізнесмени вже на початку ХХ століття [2;70].

Важливим демотивуючим фактором є штучне зниження вартості робочої сили. Збільшення заробітної плати впливає на збільшення кількості потреб у людини. Поряд із задоволеними потребами виникають нові, вищі потреби, а отже, працівник буде зацікавлений у результатах своєї діяльності, працюватиме ефективно і очікуватиме отримати високу винагороду. Отже, висока заробітна плата призводить до високої ефективності.

На мотивацію працівників також впливає диференціація доходів. Незначна диференціація викликає почуття зрівнялівки, а велика – почуття соціальної несправедливості, тому в обох випадках мотивація буде низькою.

Вагоме місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – це поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди поділяються на:

- прямі виплати (заробітна плата, комісійні, оклади, премії, бонуси);
- непрямі (страхування за рахунок роботодавця, оплачена відпустка).

Винагороди стимулюють персонал працювати продуктивно та досягати вищих результатів. Система винагород має базуватись на таких принципах:

- винагороди повинні бути конкурентоспроможними в порівнянні з іншими фірмами та мати цінність для працівника;
- задовольняти потреби не лише окремого працівника, а й підприємства в цілому;
- чим більше функцій виконує працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату) [1;285].

Не варто недооцінювати нематеріальні методи мотивації, адже сучасна практика свідчить, що вони впливають на поведінку людей дедалі більше. Безсумнівно важливу роль відіграє саме трудова мотивація, яка є складовою внутрішньої мотивації. Тобто якщо працівник виконує ту роботу, яка подобається, сприяє самореалізації та самоствердженню, він отримає не тільки задоволення, а й зможе досягнути кращих результатів, бо буде добре мотивованим.

У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» Адам Сміт назвав п'ять основних факторів, які можуть замінити великий заробіток: можливість досягнення успіху, ступінь довіри, задоволеність від роботи; легкість і дешевизна або трудність і дорожнеча навчання ним; постійність чи непостійність занять.

До нематеріальних методів стимулювання відносять організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, грамоти, відзнаки та почесні нагороди. При змішаних методах мотивування відбувається поєднання матеріального і нематеріального стимулювання. До них входять: цінні подарунки, іменні канцтовари, медичне страхування, можливість безкоштовно відвідувати фітнес-центр, відпочинок за рахунок фірми тощо.

Велика роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації. Остання є внутрішньою рушійною силою поведінки, зв'язаної з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу,

відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі. Людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому, так би мовити, «підтекст» статусної мотивації часто зв'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом [2;77].

Отже, щоб правильно управляти людськими ресурсами і сформувати дієву систему мотивації потрібно враховувати всі принципи та способи. Нараховується чимало класифікацій методів мотивування працівників, але основною є матеріальна і нематеріальна (трудова і статусна).

РОЗДІЛ II.

Аналіз системи мотивації персоналу на туристичному підприємстві «Кей»

2.1 Особливості мотивації персоналу в сфері туризму

Теорії мотивації мають значний вплив на організацію управління трудовими ресурсами у сфері обслуговування. Але здійснення процесу мотивації у деяких галузях людської діяльності має певні відмінні риси.

Варто приділяти велику увагу мотивації працівників «непрестижних» професій у сфері туризму, які є основними у процесі обслуговування: прибиральниці, покоївки тощо. Адже, ці професії не користуються популярністю через низку причин, серед яких незадовільні умови праці, низька заробітна плата. Кожна людина прагне, щоб праця приносила задоволення, давала можливість розвиватись, вдосконалювати свої вміння та навички, реалізовувати потенціал.

Мотиви діяльності персоналу сфери обслуговування можна поділити на такі групи. Вони сприяють стимулюванню людських ресурсів в туристичній сфері і відіграють позитивну роль на процесі мотивації.

- 1) Безпека. Працівники хочуть бути спокійними і впевненими у своєму майбутньому, почуватись захищеними. Ці потреби можуть бути задоволені через використання страхових полісів, видів на хорошу пенсію.
- 2) Економія. Полягає у використанні різноманітних благ, які дає ця робота. До них можуть належати: спеціальні пільги, умови праці, близькість до місця проживання.
- 3) Новизна. Можливість дізнаватись щось нове, постійно вдосконалюватись і навчатись.
- 4) Суспільна значимість. Працівники прагнуть визнання з боку оточуючих, морального схвалення. Почуття успіху мотивує багатьох до покращення результатів своєї діяльності, а можливість кар'єрного росту

сприяє до збільшення докладених зусиль, в результаті чого підприємство швидше досягне поставлених цілей, здобуде прихильність клієнтів, а його послуги будуть конкурентними на ринку.

Дуже важливе значення має внутрішня мотивація працівника до роботи. Мудрі керівники завжди звертають увагу на ставлення персоналу до праці, на процес виконання поставленого завдання, чи докладає персонал зусилля, щоб підприємство розвивалось і надавало якісні послуги, чи збігаються інтереси підприємства і працівників. Абсентеїзм та рестрикціонізм – вельми небажані явища для кожної організації чи підприємства. Абсентеїзм – це «відсутність» на роботі. Виявити його в прихованій формі непросто, тому що зовні все може виглядати досить благопристойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при цьому працювати неефективно. Тому аналіз результатів діяльності кожного працівника та визначення розміру винагороди є таким важливим.

Рестрикціонізм – це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що робітники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що трудяться щосили. Завдання керівника в такому випадку застосовувати такі мотиваційні стимули, які допоможуть покращити ефективність праці підлеглого, допоможуть йому задовільнити певні потреби [4].

В процесі мотивації працівників дуже часто вагоме місце посідає негативна мотивація. Вона заснована на принципі «батога і пряника». Звичайно, засоби позитивної мотивації застосовують частіше, вони є більш бажаними, бо сприяють підвищенню продуктивності діяльності персоналу і викликають бажання більш якісно виконувати завдання.

Якщо все ж негативна мотивація є необхідною умовою, уникнути якої нема можливості, потрібно дотримуватись таких правил її застосування:

- покарання повинне бути об'єктивним. Необхідно розібратись в ситуації і визначити справедливе покарання.

- працівник повинен знати причини покарання, щоб у майбутньому не робити подібних проступків чи помилок.
- покарання не повинне стосуватись особистих якостей працівника (вік, стать, віросповідання, національність). Не допустимо принижувати і ображати підлеглого.

Застосування негативних стимулів вимагає від керівника знання методів і моделей мотивації. Адже, дуже часто негативні стимули використовують не правильно. Прилюдні зауваження і критика, крик, перехід від виробничих проблем на особисті якості, постійне позбавлення премій, штрафи і дисциплінарні стягнення за найменші проступки не можуть сприятливо впливати на психологічний клімат в колективі. Персонал при виконанні завдання буде керуватись не прагненням до самореалізації і досягнення високих результатів, а бажанням уникнути покарання чи неприємностей.

В кінці 2014 року портал rabota.ua провів дослідження, де на запитання «Чи існує у вас на роботі система штрафів за порушення?» відповіли позитивно 52 % учасників. Основні причини штрафів носять дисциплінарний характер: запізнення — 60 % опитаних; прогул — 53 %; поява на роботі в нетверезому стані — 52 %; безпричинна відсутність на роботі понад відведений на це час — 50 %.

На наступне запитання «Як ви ставитесь до штрафів на роботі?» 13 % учасників опитування підтримали систему штрафів, вважаючи, що це зміцнює дисципліну; 48 % — вважають штрафи нормальним явищем і прагнуть не порушувати правил, щоб не втратити своїх грошей. А 40 % опитаних відповіли, що їм вкрай некомфортно працювати в такій обстановці [7].

Дуже часто негативні стимули не приносять бажаного результату. Результати досліджень показали, що вищих результатів досягають підприємства, які використовують позитивні стимули мотивації. Тому ці два типи мотивації потрібно уміло поєднувати для правильного управління людськими ресурсами.

2.2 Стимулювання праці працівників туристичної фірми «Кей»

Приватне підприємство «Кей» працює на ринку з надання туристичних послуг та виготовлення турпродукту з червня 2002 р. За цей період налагоджено чисельні зв'язки з туроператорами різних регіонів України та закордону. Туристична фірма «Кей» зарекомендувала себе як надійний партнер в сфері туристичного обслуговування, послугами якого скористалось близько 1,8 тис. осіб.

Туристична фірма «Кей» розташована за адресою м. Івано – Франківськ, вул.Страчених, 7.

Туристичний оператор «Кей» є однією із провідних туристичних фірм області і надає різноманітні туристичні послуги. Розташування офісу приватного підприємства в центрі міста сприяє збільшенню кількості клієнтів.

В туристичній фірмі діє лінійна організаційна структура. Штат підприємства налічує дев'ятнадцять працівників. На фірмі працюють, а також проходять стажування та виробничу практику студенти та випускники навчальних закладів, що спеціалізуються на підготовці фахівців у галузі туризму.

Мотивації персоналу на підприємстві приділяють багато уваги. Адже, добре розуміють, що саме мотивація працівників – це один з найголовніших «двигунів» людської діяльності. Щоб правильно сформувати механізм мотивації та розробити дійсно ефективно систему стимулювання, необхідно знати потреби підлеглих і використовувати всі можливості для створення таких умов, щоб у персоналу не виникало жодного бажання якнайшвидше знайти кращу роботу.

Керівник туристичної фірми «Кей» у процесі діяльності застосовує різні методи мотивування працівників. Розроблені принципи мотивації є основою на яких базується управління на всіх рівнях. Велику роль на підприємстві грають нематеріальні способи мотивації. Вони впливають на поведінку працівників дедалі більше. Працівники підприємства люблять свою роботу і

тому фірма здобуває все більшу прихильність і кількість клієнтів постійно зростає. Бо персонал виконує ту роботу, яка подобається, а це сприяє самореалізації та самоствердженню, він отримує не тільки задоволення, а й зможе досягнути кращих результатів, бо буде добре мотивованим. До нематеріальних методів стимулювання, які використовують в тур фірмі відносять організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, грамоти, відзнаки та почесні нагороди. При змішаних методах мотивування відбувається поєднання матеріального і нематеріального стимулювання. До методів, які застосовують входять: цінні подарунки, іменні канцтовари, медичне страхування, можливість безкоштовно відвідувати фітнес-центр, відпочинок за рахунок фірми тощо.

Організація заробітної плати в приватному підприємстві базується на таких принципах:

- враховується розмір мінімальної зарплати, який встановлює держава;
- заробітна плата кожного працівника залежить від його внеску в загальний результат;
- справедливість;
- матеріальне стимулювання працівників до зростання продуктивності його праці;
- аналіз заробітної плати в конкуруючих фірмах;
- раціональна система оплати;
- постійний моніторинг оплати праці та виплачених винагород і премій.

На туристичному підприємстві діє ефективна система винагород. Чим більше функцій виконує працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить. Винагороди мають цінність для працівників і є конкурентоспроможними порівняно з іншими фірмами. Окрім заробітної плати персонал одержує премії та бонуси, які залежать від продуктивності його праці, кількості залучених клієнтів, виконання виробничих завдань і функцій, кінцевих результатів діяльності. Премію отримують працівники за особливі творчі успіхи, а також виконання важливих завдань.

В туристичній фірмі «Кей» приділяють багато уваги сучасним методам мотивації: створення сприятливого психологічного клімату, справедливий розподіл доходів, висока міра відповідальності, можливості для навчання і розвитку, визнання і схвалення результатів праці. Внутрішні стимули відіграють важливу роль при здійсненні стимулювання. Якщо працівник відчуває, що його експлуатують, він завжди буде незадоволений своєю роботою. Можливість проявляти свою фантазію, творчість та ініціативність викликає бажання вкласти більше сил в роботу, краще проявити себе і досягти вищих результатів. Персонал туристичного підприємства може реалізувати свій потенціал і отримати справедливу винагороду, він намагається працювати більш продуктивно. Працівники туристичної фірми дуже часто стикаються зі стресовими ситуаціями, відчувають психологічний дискомфорт. Тому особливу увагу тут приділяють створенню оптимальних умов праці. Як відомо, хороші умови праці можуть посилити мотивацію, а погані – несприятливо впливають на здоров'я працюючих.

Керівник туристичної фірми завжди пам'ятає, що плінність кадрів негативно впливає на роботу підприємства і персоналу. Адже, це не сприяє створенню міцної команди, яка ефективно працюватиме. Погані взаємини з колегами сильно впливають на зайву плінність, тому сприятливий психологічний клімат в колективі такий важливий. Дотримання кодексу корпоративної етики і норм поведінки допомагає створити ефективно працюючу команду, зменшити можливість виникнення та розвитку конфліктів.

2.3 Помилки та принципи мотивування на підприємствах сфери обслуговування

Мотивація діяльності базується на стимулюванні бажання людини задовільнити певні потреби. В менеджменті існує велика кількість теорій мотивування, принципів, методів та способів. Усі вони вказують як правильно управляти людськими ресурсами і направляти їх на досягнення цілей

підприємства та спонукання до діяльності. Але до сьогодні немає створено єдиної системи мотивації персоналу, яка б допомагала успішно впливати на поведінку працівників та їх трудову активність. Але можна узагальнити деякі помилки, які допускають здійснюючи процес мотивації.

Головне на думку керівника – щоб підлеглі якнайшвидше виконували поставлені завдання і досягали високих результатів у своїй діяльності. Дуже поширеною і часто вживаною є фраза, що людина працює заради отримання грошової винагороди. Але насправді це твердження є не таким і правильним. Проте, цей стереотип настільки прижився і наклав свій відбиток, що визначає принципи мотивування до праці. Багато керівників думають, що їх підлеглих потрібно матеріально мотивувати для продуктивної праці, дуже часто забуваючи про нематеріальні стимули, які також відіграють важливу роль у процесі. Першою помилкою є думка, що тільки грошова винагорода мотивує працівників. Для ефективного використання персоналу необхідно знати сучасні моделі і методи мотивації.

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що тільки 15% чоловіків і 18% жінок не працювали, якби в цьому не було грошової необхідності. Виходить, що для всіх інших робота – не лише фінансова вигода, а можливість самореалізації і самовдосконалення.

Що працівник очікує одержати за виконання певної роботи? Що для нього становить справжню цінність? Можна визначити безліч причин і очікуваних винагород: можливості для навчання і кар'єрного розвитку, знайомство з новими людьми, спілкування, можливості для самореалізації, визнання і схвалення, умови праці, висока міра відповідальності, значимість для організації.

Звичайно, дуже часто працівники обирають не одну, а декілька причин, що спонукають їх до діяльності. Але є безліч людей, для яких на першому місці завжди стоять гроші, це дуже не бажане явище, як зазначають психологи. Причинами можуть бути: незадоволення роботою і прагнення знайти нову, яка прийдеться до душі.

Як вже зазначалося раніше, потреби – це те, що спонукає працівника виконувати певну роботу, одержувати справедливу винагороду і задовольняти свої потреби. Але всі люди різні, а тому їхні потреби і мотиви є такими відмінними. Те, що може мотивувати одних співробітників не завжди є продуктивним для інших. Тому неефективна управлінська діяльність керівників, вибір неправильних моделей мотивації має значний вплив на створення сприятливого психологічного впливу у колективі. Людина проводить на роботі значну частину свого життя, витрачає багато часу впродовж дня, тому створення атмосфери, яка б спонукала працівників розкривати свій потенціал і повністю присвячувати себе роботі є важливим в управлінні персоналу. Адже, якщо на підприємстві діє неефективна система мотивації праці, потреби персоналу залишаються незадоволеними, а керівники не аналізують мотивів та стимулів своїх підлеглих, не роблять нічого аби покращити продуктивність праці, то така ситуація може породити нескінченну кількість проблем. Постійні конфлікти мають сильний негативний вплив на роботу цілої організації. Процес мотивації є персональним для кожної людини, а тому індивідуальний підхід грає вагому роль. Отже, другою помилкою є думка, що всіх працівників мотивують працювати з більшою віддачею однакові потреби. Існує багато туристичних фірм, де не зважаючи на бажані заробітні плати є проблема високої плинності кадрів. Це явище є деструктивним і вказує керівникам на недосконалу систему матеріального і морального стимулювання, незадоволеність умовами праці чи організаційною культурою. Одна з найважливіших проблем в організації прихована плинність кадрів. Адже, щоб її виявити необхідно постійно здійснювати процес моніторингу діяльності, спостерігати за рухом кадрів в організації, рівнем задоволеності і з якою віддачею працює персонал, а також станом трудової дисципліни. Особливість прихованої плинності кадрів в тому, що працівники ніби і виконують роботу, але роблять все без ініціативи і бажання постійно вдосконалюватись, покращувати свої результати, просуватись по кар'єрній драбині, досягати

високих цілей, постійно запізнюються і витрачають робочий час для розв'язання особистих проблем.

Третя помилка полягає в тому, що керівник повинен виявляти і зразу ж задовольняти всі потреби свого підлеглого. Головне завдання керівника використовувати такі мотиваційні стимули, щоб продуктивність праці персоналу підвищилась і він зміг задовільнити свої потреби, які мають для нього особливу цінність. Тобто, керівник створює такі умови праці і надає такі можливості, щоб інтереси працівника збігалися з інтересами організації, а атмосфера та робота в ній приваблювала і штовхала до виконання завдань. Необхідно створити такі механізми мотивації, які дозволять побачити перспективу роботи і допоможуть досягнути підлеглому поставленої мети, а його потреби зможуть бути задоволені.

Останньою четвертою помилкою є байдужість і неуважність керівника. Його не цікавить чого прагнуть досягти і чого хочуть уникнути його підлеглі, які мотиви визначають їх поведінку, які моделі мотивації потрібно застосовувати для кращого регулювання трудових відносин і покращення ситуації в цілому. Така позиція керівника спричиняє дуже негативний вплив на функціонування туристичної фірми, а наслідки бувають надзвичайно несприятливими. В такому випадку продуктивність праці буде дуже низькою, відносини між працівниками і управлінським персоналом будуть напруженими. Діяльність персоналу буде суперечити поставленим управлінським цілям, взаємини в колективі будуть поганими, а трудова дисципліна сильно погіршиться.

Якщо керівник не може спонукати підлеглих до виконання плідної роботи, не цікавиться і не враховує їхніх проблем і інтересів, то фірма ніколи не досягне високих результатів. Безініціативні і пасивні працівники – одна з найголовніших проблем будь-якої організації. Туристичне підприємство перебуває у постійному розвитку, на нього впливають зовнішні і внутрішні чинники. В туристичній сфері дуже часто виникають неординарні ситуації, потрібно постійно навчатись і вдосконалювати свої вміння, щоб бути

конкурентоспроможним на ринку праці. Вміння швидко орієнтуватись у надскладних ситуаціях і приймати правильні та доречні рішення є надзвичайно важливим. Таких працівників потрібно цінувати і мотивувати, адже вони є важливим стратегічним активом і допомагають фірмі залишатись на плаву у кризових, важких умовах. А якщо керівники нічого не роблять, щоб такі працівники залишались в організації і використовували свій потенціал для забезпечення її успішного функціонування і збереження позицій на ринку, то в такому кращому випадку підлеглі не будуть відповідально ставитись до своїх обов'язків, а в гіршому – вони знайдуть кращу роботу, де їх будуть посправжньому цінувати, давати можливість задовільнити потреби, прислухатись до їх рішень та враховувати бажання.

Отже, щоб механізм мотивації працівників туристичної фірми був дієвим і уникнути перелічених помилок необхідно керівникам у своїй управлінській діяльності дотримуватись таких принципів:

1. Потреба – головний стимул людини до діяльності. Саме наявність мотивів та інтересів заставляє людину шукати шляхи їх реалізації та задоволення.
2. Потреби є індивідуальними для кожного працівника і їх може бути необмежена кількість, тому варто пам'ятати, що від того які можливості для задоволення потреб фірма створить, тим більш старанно і плідно буде працювати персонал, з найбільшою віддачею.
3. Необхідно розробити систему заохочень, яка дозволить отримувати бажаний результат від діяльності працівника. Керівник повинен зробити все можливе, щоб цілі, які ставить перед собою персонал збігалися з цілями організації в якій він працює.

Отже, можна зробити висновок, що створення ефективної системи мотивування працівників до роботи є трудомістким і необхідним процесом для туристичної організації. Необхідно знати потреби і інтереси своїх підлеглих і давати можливість їх задовільнити, щоб фірма була конкурентоспроможною і реалізувала якісний туристичний продукт.

РОЗДІЛ III. Пропозиції по удосконаленню мотивування працівників туристичної фірми «Кей»

3.1 Міжнародний досвід з організації мотивації персоналу. Системи мотивації в різних країнах

У багатьох країнах світу мотивація персоналу займає одне з найважливіших місць в системі управління персоналом. Адже саме від ставлення персоналу до своїх обов'язків залежить чи досягне організація поставлених цілей, чи здобуде прихильність клієнтів, чи зможе реалізувати конкурентоспроможний продукт та досягне високих результатів.

Проблема мотивації працівників до діяльності ніколи не перестає бути актуальною, міжнародні фірми постійно проводять дослідження і намагаються проаналізувати поведінку людей та знайти способи спонукання до трудової діяльності.

В міжнародній практиці функціонує велика кількість різноманітних теорій і концепцій, які використовують в управлінні людськими ресурсами, для досягнення потрібних цілей. Досвід багатьох країн з розвинутою економікою можна використовувати як приклад, що створити дієву систему мотивації своїх працівників. Великою популярністю користуються американська та японська концепції мотивації.

Американський досвід здійснення мотивації полягає у розробленні програм, які стимулюють персонал до виконання певних завдань:

- програми, які сприяють залученню працівників в управління;
- програми, які спрямовані на покращення професійного розвитку персоналу;
- програми, які орієнтуються на зміну самого процесу праці;
- системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Дослідження Едварда Дісі підтвердили, що на формування відданості та зацікавленості своєю роботою впливають внутрішні мотиви. Було доведено, що

розуміння ступеня важливості своєї справи впливає на кількість докладених зусиль. Тому багато успішних американських компаній і почали використовувати цей принцип. Вони докладають багато зусиль, щоб зацікавити своїх робітників, створити сприятливі умови праці аби задовільнити їх внутрішні мотиви, бо розуміють, що це матиме значний вплив на їх діяльність. У США використовують матеріальну та моральну мотивацію працівників.

Останнім часом все більшої популярності набуває система «Pay for Performance» – тобто «плата за виконання». Суть її полягає у відповідності одержаної винагороди ступеню докладених зусиль і внеску у кінцевий результат. Це відображається в системах гнучкої оплати праці та системі змінної оплати [6].

До матеріальних способів мотивації персоналу належать такі винагороди: комісійні, спеціальні індивідуальні винагороди, програми розподілу прибутку, акції та опціони на їх купівлю тощо. Нематеріальних способи мотивації включають: пільги, пов'язані з графіком роботи, гнучкий графік, так звані «виплати вдячності».

Комісійні належать до гнучких систем оплати праці, тобто працівник отримує певних відсоток від кожного проданого товару. Вони можуть виплачуватись разом з посадовим окладом або окремо. До 61% компаній у своїй діяльності використовують виплати за досягнення поставлених цілей, якщо працівники досягають високих результатів, працюють дуже ефективно і фірма отримує прибуток.

Спеціальні індивідуальні винагороди виплачуються працівникам, щоб показати, що вони є цінними, а їх потреби важливими для компанії (це своєрідні премії співробітникам, які зробили важливий внесок у розвиток підприємства. Програми розподілу прибутку, відповідно до яких працівники отримують або певний відсоток прибутку компанії у вигляді індивідуальних винагород при відмінній виконання роботи, або у вигляді прибутку, розділеної на всіх співробітників [6].

В багатьох американських фірмах використовують так звані «банки неробочих днів», які включають норму відпустки і визначеної кількості відгулів, які може використати робітник у процесі трудової діяльності. Важливе місце у американській системі мотивації мають подарунки співробітникам з нагоди свят, днів народження. Надаються також знижки на придбання продукції компанії. Організуються різноманітні заходи та вечірки, присвячені певним важливим подіям, святам. Часто після роботи працівники проводять час разом, що сприяє налагодженню тісних зв'язків та створенню дружньої атмосфери.

До «виplat вдячності» належать різні форми похвали. Багато компаній створюють дошки оголошень, де відзначають найкращого працівника місяця, який показав найвищий результат. Різні форми визнання досягнень, відзнаки, грамоти та заохочення є частиною трудового процесу.

Не можливо не відмітити і винагороди пов'язані зі зміною статусу співробітника. Можливість професійного росту, просування по кар'єрній драбині, організація навчання, умови для самореалізації сильно впливають на персонал і є поштовхом для продуктивної роботи.

Останнім часом в американських компаніях з'явилася тенденція до використання в якості заохочень «пакета послуг». У цьому випадку працівник отримує можливість вибору з певної кількості винагород більш пріоритетних для нього форм заохочення [6].

Варто замітити, що все більше американських фірм в організації управління персоналом, а зокрема при виборі механізмів мотивації використовують принцип делегування повноважень. Відчуття своєї значимості і впевненість, що тобі довіряють, а тому покладають більшу міру відповідальності перед підприємством є сильним стимулюючим чинником.

Загальновідомий фактом є твердження, що в Японії робітники віддані своїй компанії. Дуже часто ця відданість будується на врахуванні інтересів свого підприємства в першу чергу. Особливості діяльності в японських компаніях:

- працівники вважають, що вони є цінними, а тому почуваються відповідальними за благополуччя підприємства;
- японці переконані, що професія і робота є тотожними поняттями, завжди пов'язують з компанією, де працюють;
- японські працівники дуже рідко прогулюють роботу, навіть коли вони почувають себе погано, то продовжують ходити і виконувати свої обов'язки;
- якщо виникає необхідність понаднормової роботи, то персонал без запитань зробить все необхідне, щоб компанія успішно функціонувала на ринку;
- японці масово не використовують повністю свою відпустку, бо вважають, що показують свою неповагу фірмі, в якій є необхідними особами.

Працівники в Японії завжди зіставляють власні цілі та цілі свого підприємства. В компаніях діє принцип довічного найму і система бонусного трудового стажу. Суть якого полягає в тому, що чим довше людина працює в організації, тим сильніше повинне бути ототожнення співробітника зі своєю фірмою [6].

Принципи, які впливають на систему винагороди:

- зарплата і посада залежить від того скільки років тим працюєш в організації;
- коли змінюєш місце роботи, то весь твій стаж пропадає;
- вік і стаж впливають на просування по кар'єрній драбині;
- окрім основної зарплати працівник отримує пільги, премії, бонуси;
- керівні посади найчастіше посідають працівники, які тривалий час працювали на підприємстві;
- велику увагу приділяють підвищенню кваліфікації своїх робітників, навчанню і можливостям професійного росту.

3.2 Загальні рекомендації для удосконалення мотивації персоналу туристичної фірми «Кей»

Ефективна командна робота персоналу сприяє розвитку підприємства, досягненню цілей, які воно ставить перед собою, тому правильна організація мотиваційних процесів є необхідною умовою процвітання фірми. Керівники дуже часто не розуміють, які мотиви змушують підлеглих працювати продуктивно і переоцінюють важливість таких стимулів, як заробітна плата, безпека, надійність. Нематеріальні мотиви, як створення сприятливого психологічного клімату, висока міра відповідальності, можливості для саморозвитку і професійного зростання, визнання і схвалення часом відіграють для працівника першочергову роль.

Керівники туристичних підприємств недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того, щоб винагорода сприймалася як справедлива, необхідно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Інакше співробітники відчують, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи, то у нього з'являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливу [5].

Тому необхідно розробити таку систему мотивації, щоб працівники туристичної фірми прагнули докладати більше зусиль і плідно працювати, ототожнювали цілі організації з власними. Щоб досягнути такої взаємодії необхідно керівники підприємства у своїй діяльності використовувати такі методи:

1. При здійсненні управлінських функцій цікавитись не лише результатами діяльності своїх підлеглих, а й їхніми мотивами, потребами.

2. Проводячи аналіз роботи працівників звертати увагу чи подобається їм робота, чи приносить вона задоволення, чи присутня внутрішня мотивація.
3. Аналізувати рівень мотивації на фірмі.
4. Працівники мають різні потреби, цілі, тому потрібно надавати їм можливість реалізувати себе, навчатись чомусь новому.
5. Необхідно проявляти обережність використовуючи матеріальну винагороду.
6. Визначити чи підходить підлеглому його робота, чи може він очікувати кар'єрний ріст і просування по службі.
7. Доручені завдання повинні бути зрозумілими і точними.
8. Щоб посідати вагоме місце на туристичному ринку потрібно давати можливість працівникам проявити свій потенціал, ініціативність, тобто створити банк креативних ідей.
9. З'ясувати, які чинники негативно впливають на процес мотивації та докласти зусиль, щоб ліквідувати їх.

Процес мотивації на туристичній фірмі необхідно постійно аналізувати. Проведення моніторингу допоможе визначити які види мотивації ефективно працюють, а за яких не відбувається очікуваних змін. Адже, не завжди чинники, які спонукають одних працівників докладати зусилля, що покращити результативність будуть змушувати працювати інших.

Вивчаючи персонал в туристичних фірмах, можна стверджувати, що в кожній з них є проблеми. Проведене анкетування дало такі результати:

- в туристичній фірмі задоволені своєю роботою лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;
- більшість працівників (60%) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;

– співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичній фірмі як нормальний (50%);

– найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (80%);

– співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;

– співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (60%), але можливо їм хотілося б більшого;

– персоналу в процесі роботи властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу. При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчувають високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою [5].

Туристичній фірмі «Кей» варто звернути увагу на різні методи мотивації своїх співробітників. Плинність кадрів негативно позначається на формуванні взаємин між робітниками. Підприємство витрачає час і гроші на навчання і розвиток персоналу, а тому висока плинність кадрів аж ніяк не сприяє ефективності використання людських ресурсів.

Щоб працівники працювали як одна команда, треба створити сприятливі умови праці і сформуванню корпоративну культуру. Звичайно, в сучасному світі грошові винагороди часто грають першочергову роль. Але з якого боку не глянь, довго працювати в постійній напрузі не зможе ніхто. Атмосфера в колективі має помітний вплив і позначається на результатах всієї діяльності. Усім відомо, що гарний настрій впливає на підвищення продуктивності праці. Туристичній фірмі необхідно створити кодекс корпоративної етики, щоб затвердити правила поведінки і спілкування між працівниками, щоб уникнути розвитку конфліктних ситуацій.

Тому туристичному підприємству рекомендується організувати різноманітні корпоративні заходи, що дозволять покращити взаємини в колективі, створити згуртовану команду. Можна проводити конкурси і вікторини, щоб покращити командну роботу і створити додатковий інтерес до роботи. Формування сприятливого психологічного клімату вплине на:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищить особисту зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають підставу зробити висновок, що основна мета курсової роботи яка полягала у аналізі системи мотивації, принципів та способів мотивування працівників туристичної фірми «Кей» була досягнута.

В ході роботи було визначено суть і значення процесу мотивації, досліджено основні принципи та способи мотивування праці, проаналізовано особливості мотивації персоналу у сфері туризму, дано загальну характеристику туристичного підприємства «Кей» і здійснено аналіз помилок мотивування персоналу туристичної фірми. А також розглянуто системи мотивації в різних країнах світу і міжнародний досвід з організації мотивації персоналу. В кінцевому результаті дано рекомендації щодо удосконалення процесу мотивування.

Було виявлено, мотивація займає вагоме місце у системі управління персоналом. Вона впливає на успішність діяльності організації, досягнення її цілей та задоволення потреб і мотивів працівників. Мотивація сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі і формуванню налагодженої корпоративної культури організації, дає змогу оцінити результати діяльності кожного працівника і визначити розмір винагороди.

Проблема мотивації працівників до діяльності ніколи не перестає бути актуальною. Адже, кожен керівник повинен знати як зацікавити свої підлеглих до реалізації поставлених задач і цілей. Для ефективного використання персоналу необхідно знати сучасні моделі і методи мотивації. Для того аби успішно управляти працівником потрібно знати, що саме його мотивує. Якщо дізнатись які потреби, мотиви спонукають людину до діяльності, чого вона хоче досягти можна створити дієву систему управління. Задоволення мотивів і цілей працівника дозволить отримати кращий результат і його робота буде більш ефективною. Для успішного функціонування підприємства керівник

повинен звертати увагу на потреби своїх підлеглих та забезпечувати їх реалізацію в межах цього підприємства.

Створення ефективної системи мотивування працівників до роботи є трудомістким і необхідним процесом для туристичної організації. Щоб механізм мотивації працівників туристичної фірми був дієвим і уникнути перелічених помилок необхідно керівникам у своїй управлінській діяльності дотримуватись таких принципів:

1. Потреба – головний стимул людини до діяльності.
2. Потреби є індивідуальними для кожного працівника. Від того скільки потреб працівника туристичне підприємство задовольнить буде залежати як продуктивно він працюватиме.
3. Необхідно розробити систему заохочень, яка дозволить отримувати бажаний результат від діяльності працівника.

Якщо керівник не може спонукати підлеглих до виконання плідної роботи, не цікавиться і не враховує їхніх проблем і інтересів, то фірма ніколи не досягне високих результатів. Безініціативні і пасивні працівники – одна з найголовніших проблем будь-якої організації. Туристичне підприємство перебуває у постійному розвитку, на нього впливають зовнішні і внутрішні чинники. В туристичній сфері дуже часто виникають неординарні ситуації, потрібно постійно навчатись і вдосконалювати свої вміння, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці. Вміння швидко орієнтуватись у надскладних ситуаціях і приймати правильні та доречні рішення є надзвичайно важливим.

Необхідно уникати таких основних помилок:

- першою помилкою є думка, що тільки грошова винагорода мотивує працівників. Багато керівників думають, що їх підлеглих потрібно матеріально мотивувати для продуктивної праці, дуже часто забуваючи про нематеріальні стимули, які також відіграють важливу роль у процесі.
- другою помилкою є думка, що всіх працівників мотивують працювати з більшою віддачею однакові потреби.

- третя помилка полягає в тому, що керівник повинен виявляти і зразу ж задовольняти всі потреби свого підлеглого. Керівник повинен створити такі умови праці і надати такі можливості, щоб інтереси працівника збігалися з інтересами організації, а атмосфера та робота в ній приваблювала і штовхала до виконання завдань.
- четвертою помилкою є байдужість і неухважність керівника. Така позиція керівника спричиняє дуже негативний вплив на функціонування туристичної фірми, а наслідки бувають надзвичайно несприятливими.

Туристичній фірмі «Кей» рекомендується при здійсненні управлінських функції цікавитись не лише результатами діяльності своїх підлеглих, а й їхніми мотивами, потребами. Регулярно проводити аналіз роботи працівників і звертати увагу чи подобається їм робота, чи приносить вона задоволення, чи присутня внутрішня мотивація. Визначити чи підходить підлеглому його робота, чи може він очікувати кар'єрний ріст і просування по службі. Необхідно надавати їм можливість реалізувати себе, навчатись чомусь новому, проявити свій потенціал, ініціативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003.-296 с.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Навчально-практичний посібник. — К.: Товариство «Знання», КОО, 2008. — 311 с.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 384 с.
5. Зайцева В. М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (15), 2015.
6. Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072024211/menedzhment/mizhnarodniy_menedzhment.
7. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. Журнал «Кадровик України» № 7, 2016 р. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>.